



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování strategické analýzy vybrané společnosti  
Processing Strategic Analysis of a Selected Company

Student: Filip Konkolský  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Matusiková Lucja, Ph.D.

Ostrava 2019

## Zadání bakalářské práce

Student: **Filip Konkolský**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Zpracování strategické analýzy vybrané společnosti**  
**Processing Strategic Analysis of a Selected Company**  
Jazyk vypracování: čeština

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura strategické analýzy
  3. Prezentace společnosti
  4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti
  5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

### Seznam doporučené odborné literatury:

- BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
- GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.
- MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

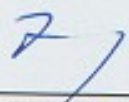
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.  
Přílohu č. 1, která mi byla dána k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 10. 5. 2019

  
.....  
Filip Konkolský

## Obsah

1. Úvod .....	4
2. Význam a struktura strategické analýzy .....	5
2. 1. Vymezení základních pojmů .....	5
2. 2. Analýza okolí podniku .....	7
2. 2. 1. Analýza makroprostředí .....	8
2. 2. 2. Analýza mikroprostředí .....	11
2. 2. 3. Analýza vnitřního prostředí .....	14
3. Prezentace společnosti .....	22
4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti .....	24
4. 1. PESTLE analýza .....	24
4. 2. Porterův model .....	28
4. 3. Analýza klíčových faktorů .....	32
4. 4. SWOT .....	37
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení .....	43
6. Závěr .....	45
Seznam použité literatury .....	46
Seznam zkratk .....	48
Seznam obrázků .....	49
Seznam tabulek .....	49
Seznam rovnic .....	49
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....	50
Seznam příloh .....	51

# 1. Úvod

Pro podniky může být problémem absence strategické analýzy a strategie samotné. Tyto podniky totiž mnohdy spoléhají na momentální rozhodnutí vlastníků, která mohou mít krátkodobý účinek, avšak k dosažení dlouhodobě stanovených cílů jsou nevhodná. To se může vymstít v budoucnu a mít fatální následky na podnik.

Firma, která dokáže se strategickou analýzou pracovat je schopna získat důležité informace, které mohou sloužit jako konkurenční výhoda. Také dokáže rozlišit své slabé a silné stránky, na kterých může zapracovat. Je schopna analyzovat svou finanční sílu a také se zaměřit na svou cílovou skupinu zákazníků. Kvalitní zpracování strategické analýzy je častokrát hranicí mezi úspěchem a neúspěchem firmy.

Současná ekonomická situace v České republice je ovlivněna rekordně nízkou nezaměstnaností. Tato nezaměstnanost způsobuje, že podniky nevyužívají svých možností, a to brzdí jejich rozmach. Důsledkem je růst mezd, kterým si zaměstnavatelé chtějí zaměstnance udržet. Hrubý domácí produkt každoročně roste, čímž zahraniční investoři získávají zájem o podnikání v České republice. Vláda neuvažuje o změně měny na jednotné euro a chce si udržet svou vlastní měnu v podobě České koruny.

Autor práce je zaměstnancem prodejny společnosti Albert Česká republika, s.r.o. Možnost spolupráce na zlepšení výdělečnosti filiálky byla motivující. Provedením strategické analýzy očekává vedení pobočky návrhy na zlepšení nabídky služeb.

Cílem této práce je na základě strategické analýzy zhodnotit pobočku společnosti Albert Česká republika, s.r.o. Získané hodnocení by mělo pomoci ke zlepšení fungování této pobočky a k lepšímu využití potenciálu, který se pobočce nabízí.

## **2. Význam a struktura strategické analýzy**

Analýza obecně znamená rozbor celku na jednotlivé části. Slouží k dělení jevů, ale také k objasnění vnitřní struktury celku, vzájemných vazeb částí a jejich vzájemného vlivu. Příkladem je rozbor nákladů na výrobní jednici. Tímto rozbohem je možno zjistit, která část výroby daného výrobku je nejnákladnější nebo časově nejnáročnější, tím pádem lze tyto faktory upravit, aby byly pro výrobu příznivější.

### **2. 1. Vymezení základních pojmů**

Strategická analýza je základním předpokladem pro strategické plánování. Touto analýzou získá podnik informace o faktorech, které ovlivňují vnější či vnitřní prostředí podniku nebo její část. Určí pozici společnosti na trhu vůči konkurenci a je velmi důležitá k rozlišení silných a slabých stránek a také k vyhodnocení hrozeb a příležitostí organizace.

Důležitost strategické analýzy je nepopíratelná. Organizace musí znát svou pozici v prostředí. Také by měla efektivně reagovat na změny v okolí. Analýza umožňuje organizaci posuzovat sama sebe jako celek. Správně provedenou analýzou se dokáže organizace lépe připravit na chování konkurence, a především je strategická analýza základ pro veškeré strategické aktivity organizace (Mallya, 2007).

Využíváním strategické analýzy může podnik očekávat přínosy v podobě odhalování dlouhodobých trendů. Dále se vyvaruje z chyb, které v minulosti organizace udělala, naopak využije zkušenosti z předchozích úspěchů.

## **Strategie**

Strategie obsahuje základní představy o tom, jak bude dosaženo předem stanovených cílů. Ohraničuje řízení celé společnosti, v němž probíhají různé aktivity. Oproti operativnímu řízení je zaměřena na dlouhodobý rozvoj podniku.

Strategie je stále se měnící a vyvíjející proces, který funguje na základě předností společnosti a směřuje ke stanoveným cílům. Úkolem je získání, zavedení a udržení si konkurenční výhody. Strategie se skládá z několika kroků, mezi které patří vize, poslání a cíle podniku.



## Vize

Pojem “vize” v překladu znamená schopnost předvídat či vidění do budoucna. V ekonomickém pojetí se dá tento pojem vysvětlit jako formulace perspektivní orientace a hlavních cílů organizace.

Vize musí spojovat, a především inspirovat zaměstnance k aktivnímu přístupu. Jedná se o vnitřní záležitost podniku, která je vyjádřena frází, Ta sděluje důvod existence podniku a snaží se vytvořit pocit sounáležitosti zaměstnanců s organizací.

## Poslání

Poslání nebo také mise navazuje na vizi podniku. Vyjadřuje přání vedení i pracovníků, jak by měla být společnost vnímána veřejností.

Poslání musí být tržně orientované a také realizovatelné. Optimálně vytvořená mise garantuje rozvoj podniku. Poslání by mělo zdůrazňovat hlavní hodnoty, vymezit pole působnosti (odvětví, geografické oblast), mělo by být vytvořeno všemi zaměstnanci (nebudou odporovat) a mělo by být podporováno vrcholovým vedením.

## Cíle

Cíle vyjadřují, čeho má být v daném čase, místě a za daných podmínek dosaženo. Cíle se dělí dle mnoha různých hledisek (Matusiková a kol., 2014, str. 11):

- Podle času – **dlouhodobé** (pět až deset let), **střednědobé** (jeden až pět let) a **krátkodobé** (roční a kratší cíl).
- Podle rozsahu přesnosti – **strategické** (cíle, které postrádají kritéria a časový horizont pro jejich měření), **taktické** (většinou roční cíle, mají konkrétní povahu a obsahují otevřené i uzavřené cíle), **operativní** (konkrétní a uzavřené cíle, informují, jaká jsou kritéria výkonu, času, normy chování při zajištění stanovených cílů).
- Podle toho, kdo si cíle stanovuje – **individuální** a **kolektivní**.
- Podle významu cílů – **primární** a **dílčí**.
- Podle velikosti – **neomezené** a **omezené**.
- Podle vztahu mezi cíli – cíle **komplementární** (dosahování jednoho cíle vede k dosahování cíle druhého), **konkurenční** (vyšší plnění jednoho cíle vede

k nižšímu plnění cíle druhého), **protikladné** (dosažení jednoho cíle vylučuje dosažení druhého) a **indiferentní** (plnění jednoho cíle nemá vliv na druhý).

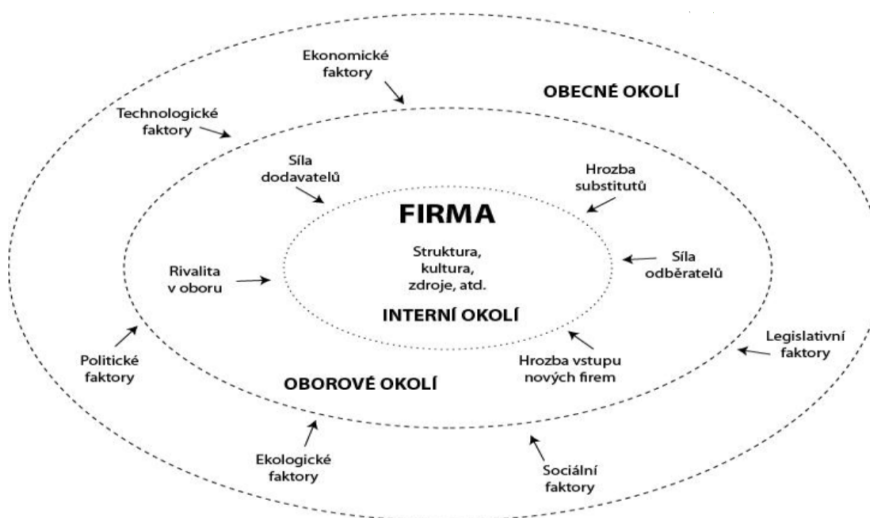
Pro stanovení cílů je vhodné využít metody SMART (Changing Minds, online):

- S (Specific) - konkrétní a jasně specifikovaný cíl.
- M (Measurable) - měřitelné, je možné určit jejich hodnotu.
- A (Achievable) - dosažitelné.
- R (Relevant) - vztažené k reálné strategii.
- T (Timely) - termínované, s možností stanovení časového horizontu.

## 2. 2. Analýza okolí podniku

Strategickou analýzou svého okolí získá podnik informace o vlivech, které na podnik působí a se kterými musí během svého fungování počítat. Jakákoli změna, na která firma nezareaguje nebo zareaguje nevhodně, může mít důsledky na fungování firmy v budoucnu. Analýza tedy pomáhá podniku poznat faktory, které jeho budoucí činnost ovlivní. Okolí podniku se dělí do vrstev podle ovlivnitelnosti. Společnost samotná některé faktory ovlivnit nemůže, nebo jen minimálně. Jedná se především o vnější okolí podniku. To se dělí na makroprostředí (také obecné okolí) a mikroprostředí (oborové okolí). Naopak v okolí blízkém pro firmu už je její ovlivnitelnost mnohem znatelnější. Jedná se o vnitřní okolí podniku (interní okolí). Na obrázku 2.1 je toto rozdělení okolí podniku znázorněno.

**Obrázek 2.1** Podnikatelské okolí organizace



Zdroj: Mallya (2007, str. 40)

### **2. 2. 1.      Analýza makroprostředí**

Makroprostředí, označováno také jako obecné okolí nebo externí prostředí obsahuje faktory, na které má organizace nejmenší vliv. V nynější době globalizace je třeba brát v potaz, nejen domácí (národní) prostředí, ale také mezinárodní. To znamená, že pokud je podnik ve státě, který je členem Evropské unie, tak na něj působí i faktory této organizace.

Faktorů, které působí na makroprostředí je mnoho a úkolem analýzy je zjistit, jak ovlivňují pozici podniku na trhu.

Mezi faktory makroprostředí patří:

- faktory legislativní,
- faktory politické,
- faktory sociologické,
- faktory demografické,
- faktory ekonomické,
- faktory technologické,
- faktory ekologické.

Makroprostředí lze analyzovat různými metodami. Nejznámějším způsobem je analýza PEST nebo také PESTLE. Tato metoda prošla několika změnami. Původně se jednalo o tzv. ETPS analýzu, kterou v šedesátých letech vytvořil Francis J. Aguilar. Tato analýza se zabývala čtyřmi faktory – faktor ekonomický, technologický, politický a sociální. Po publikaci této analýzy faktory reorganizoval Arnold Brown, jeho analýza nesla název STEP (Strategic Trend Evaluation Process). Ta představovala způsob, jak organizovat výsledky z předešlého monitorování prostředí. I tento model byl však modifikován, a to přidáním ekologického faktoru vnějšího prostředí, tato analýza se nazývala STEPE. V osmdesátých letech došlo k poslední významné reorganizaci, a to osamostatnění legislativního prvku. Tím se začalo vnější prostředí rozlišovat na šest faktorů, jejichž počáteční písmena určovala zkratky analýzy. Faktory byly různými autory řazeny odlišně, a tak vznikly akronymy jako STEPLE, SLEPTE nebo nejznámější PESTLE (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006)

## **PESTLE analýza**

PESTLE analýza slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Využívá se na základě faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou ovlivňovat organizaci a také jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Základem PESTLE analýzy je zodpovědět na 3 základní otázky (Grasseová, 2010):

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Akronym PESTLE v sobě skrývá faktory vnějšího prostředí, které by mohly být příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci.

## **Politické faktory**

Mezi tyto faktory může patřit členství v mezinárodních organizacích, stabilita státu, hospodářství a normy. Jsou odrazem situace dané země, velmi důležitým faktorem je již zmiňovaná stabilita státu, jejíž důsledky se vykazují v investicích. Politické faktory jsou ovlivňovány i legislativními, neboť spolu souvisí.

## **Ekonomické faktory**

Je důležité sledovat veškeré ekonomické ukazatele, které dopadají na podnik. Mezi tyto ukazatele patří zejména (Grasseová, 2010).

- Makroekonomické ukazatele – HDP, míra inflace, směnné kurzy.
- Přístup k finančním zdrojům - bankovní systém, úvěrové podmínky.
- Daňový systém - daňové sazby a jejich vývoj.

Jedná se o faktory, které působí na poptávku a ovlivňují podnikový zisk. Mezi ekonomické faktory patří také formy, podpory a omezení v podnikání. Mezi omezeními se nachází státní pobídky (daňové prázdny nebo pronájem pozemků za symbolickou cenu) nebo restrikce (ochrana domácích organizací), které se užívají pro regulaci investičních kroků. Co se týče zahraničních vlastníků, tak pro ně má důležitou roli měnová stabilita a směnitelnost měny (Scholes, Johnson, 1993)

## **Sociální faktory**

Jedná se o demografické údaje, mezi které patří struktura obyvatelstva (věk, pohlaví, mobilita, vzdělanost). Znalost těchto údajů má vliv na poptávku a také na možnost zisku zaměstnanců. Velkou část těchto údajů naleznou organizace na webových stránkách statistického úřadu státu. Toto prostředí je v zájmu především těch organizací, které se věnují prodeji zboží koncovým spotřebitelům.

## **Technologické faktory**

Technologické faktory jsou velmi důležité pro udržení pozice na trhu pro podnik. Jestliže se nepřizpůsobuje změnám v trendech a technologiích ztrácí organizace na konkurenceschopnosti, a to povede k jejímu zániku. Je tedy nutné tyto faktory neustále monitorovat, jedná se o nové pracovní postupy, investice do vědy a výzkumu, množství a přístup k informacím. Předvídatost vývoje technologického rozvoje může být faktorem, který bude silnou stránkou podniku, díky kterému bude mít podnik konkurenční výhodu na trhu.

## **Legislativní faktory**

V legislativním prostředí firmy se nachází faktory, které ovlivňují chod podniku pozitivně, ale také negativně. Jedná se o souhrn legislativních požadavků veřejné a státní správy. Obsahem tohoto prostředí jsou zákonné normy (obchodní právo, daňové zákony), legislativní omezení (distribuce a ekologická opatření, úprava pracovních podmínek), státní regulace a regulace importu a exportu.

## **Ekologické (environmentální) faktory**

Řešení ekologie je v posledních desetiletích v popředí. Jedná se především o ochranu životního prostředí. Důsledkem jsou legislativní omezení, která omezují znečišťování ovzduší, zvyšují využívání obnovitelných zdrojů a jiné. Mezi ekologické faktory patří také přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů, úbytek ozonové vrstvy, globální oteplování).

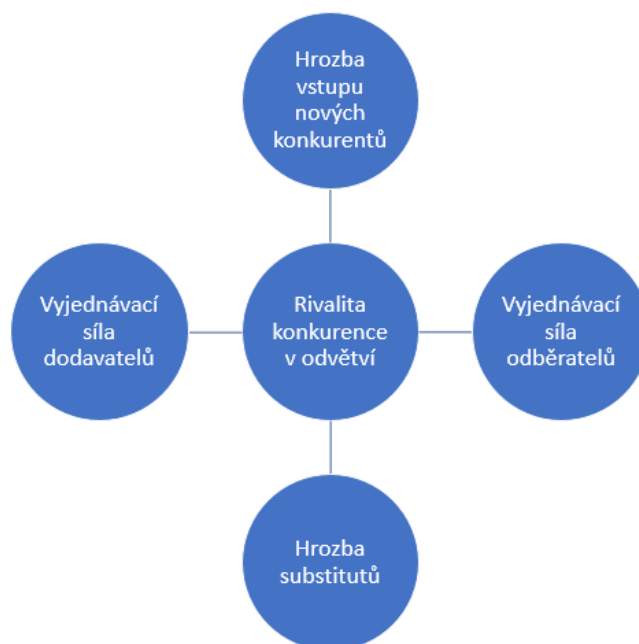
## 2. 2. 2.      Analýza mikroprostředí

V mikroprostředí, nazývaném také jako blízké okolí organizace nebo oborové okolí, se nachází faktory, které podnik může částečně ovlivnit. Jedná se o zákazníky, veřejnost, konkurenty, distributory a dodavatele. Analýzu mikroprostředí můžeme provést Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, nazývaným také Porterova analýza konkurenčního prostředí.

### PORTERŮV MODEL

Porter (1985) stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických odvětvích, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví (Grasseová, 2010). Cílem analýzy je pochopit síly, které v daném prostředí působí, a identifikovat, které mají na organizaci z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny (Matusiková a spol., 2014). Nevýhodou modelu je, že nezahrnuje komplementy (zboží, která spolu mají jasnou prodejní souvislost) Jedná se například o spojení káva – smetana nebo cigarety – zapalovač (Porter, 1998). Faktory, které jsou v tomto modelu zkoumány jsou znázorněny graficky na obrázku 2.2.

**Obrázek 2.2** Pět konkurenčních sil Porterova modelu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter (1985, str. 235)

## **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozbu určují především vstupní a výstupní bariéry. Jestliže jsou vstupní bariéry na trhu nízké, tak mohou podniky na trh snadno vstoupit a klesne ziskovost již existujících organizací na trhu, jelikož nový konkurent část jejich tržního podílu zabere. Pokud jsou naopak vstupní náklady daného trhu vysoké, očekává se, že většina podniků si nebude moci dovolit vstup na tento trh. Také výstupní náklady jsou důležité z důvodu opuštění trhu. K tomuto kroku přistoupí podnik, pokud jeho působení na trhu není úspěšné. Pokud jsou výstupní podmínky nákladné, tak je pro podnik problematické trh opustit, následkem jsou poté nadvýroby či nízké výnosy pro všechny firmy v odvětví. Z hlediska ziskovosti je tedy nejatraktivnější trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. (Grasseová, 2010). Výši vstupních a výstupních ovlivňují následující faktory:

- úspory z rozsahu (potenciální konkurence musí počítat s počátečními vyššími náklady než stávající podniky v odvětví),
- kapitálová náročnost vstupu (příkladem kapitálové náročných odvětví jsou těžební, energetický a automobilový průmysl),
- legislativa a vládní zásahy (udělování licencí, kontrola státem, tarifní a netarifní překážky).

## **Vyjednávací síla odběratelů**

Jestliže mají odběratelé, zákazníci, při vyjednávání velkou moc, je to pro podnik hrozba. Kupující se totiž snaží snižovat ceny, zvyšovat kvalitu či více služeb. Jejich vyjednávací síla se zvyšuje, pokud se jedná o výrobek (službu), který tvoří výraznou část jejich nákladů. Naopak svou sílu ztrácí, když podnik nabízí špičkovou nabídku, kterou nemohou odmítnout.

## **Hrozba substitutů**

Substitut je výrobek, který nabízí podobné nebo dokonce stejné vlastnosti jako nabízený výrobek podniku. Ohrožuje tím tedy odbyt organizace. Hrozba se zvyšuje především v případě, že substitut nabízí stejné vlastnosti, ale za nižší cenu. Některé

substituty však organizaci nemusí ohrožovat, a to v případě, že změna produktu zahrnuje vysoké náklady, například nefunkčnost s komponenty.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Pokud nám dodavatel nabízí produkt, který je jedinečný a žádný jiný jej není schopen nabídnout, tak je v pozici, kdy má velkou vyjednávací sílu. Ovlivňuje tak cenu, četnost dodávek nebo jejich velikost. Jestliže nám však může stejný produkt nabídnout více dodavatelů, tak jejich síla klesá.

### **Rivalita konkurence v odvětví**

Nejdůležitějším faktorem v tomto modelu je míra rivality v odvětví. Nachází-li se v odvětví velké množství silných konkurentů, tak odvětví není příliš přitažlivé. Soupeření konkurentů se projevuje hlavně snižováním ceny. Ostatní konkurenti snížení cen obvykle následují a dochází k poklesu zisků v odvětví. Dochází tedy k cenovým válkám. Další faktory, které zvyšují rivalitu jsou malé rozdíly mezi produkty, zájem konkurentů setrvat na trhu a také jejich počet.

### **Model „4C“**

Mikroprostředí lze analyzovat kromě Porterovy metody také modelem, který se nazývá „4C“. Tato zkratka v sobě skrývá čtyři anglická slova začínající na písmeno „C“. Tato metoda využívá globalizační trendy, což je vzhledem ke globalizaci důležité.

### **Customers (Zákazníci)**

Tato oblast bere v potaz především přání zákazníků. Požadavky odběratelů firmy se liší podle toho, kde se firma nachází. V případě, že se rozhodne rozšířit své podnikání do zahraničí, tak se dá očekávat, že budou mít zákazníci jiné požadavky než v původní zemi. Podle získaných informací je nutné zvolit specifickou marketingovou strategii.



## **Country (Národní specifika)**

Kromě již zmíněných různých požadavků zákazníků, je důležitým faktorem, jaké jsou kulturní normy daného státu. Také zde patří uplatňování obchodní politiky nebo technické standardy, které platí na území daného státu, ve kterém firma podniká.

## **Costs (Náklady)**

Při investování do vývoje musí organizace počítat s rostoucími náklady.

## **Competitors (Konkurence)**

Pro začínající nebo malé podniky je obtížné se prosadit na trhu. Důvodem jsou především větší finanční možnosti mezinárodních nebo také velkých společností, které mohou investovat do inovací. Zákazníkům tak mohou nabízet častokrát lepší produkty. V případě, že malá firma zavede nový výrobek na trhu, po kterém bude velká poptávka, dá se čekat, že zavedená společnost nápad začne imitovat a díky svému renomé brzy získá velký počet zákazníků právě na úkor malé firmy.

### **2. 2. 3. Analýza vnitřního prostředí**

Faktory popisované v předešlé podkapitole jsou ovlivnitelné částečně nebo velmi těžce, oproti tomu faktory, které se nachází ve vnitřním prostředí organizace ovlivnit může. Analýza vnitřního prostředí hledá slabé a silné stránky podniku a také konkurenční výhody na trhu.

### **Analýza klíčových faktorů**

Pro identifikování silných a slabých stránek podniku je nezbytné analyzovat vnitřní faktory. Mezi vnitřní faktory patří faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové (Lhotský, 2010).

### **Faktory vědecko-technického rozvoje**

Výzkum a vývoj patří k nejdůležitějším oborům podniku. Především z pohledu konkurenční výhody je důležité do vědecko-technického rozvoje investovat zdroje. Pomáhá zlepšit nebo vylepšit současný výrobek, zlepšuje výrobní proces, což vede ke snižování výrobních nákladů a pomáhá tak organizaci stanovit výhodnější cenovou

politiku (Mallya, 2007). Cílem tohoto odvětví je uspokojovat potřeby zákazníků rychleji a lépe než konkurence a udržet si tuto výhodu nejdelší možnou dobu.

Existují tři přístupy organizací k vědecko-technickému rozvoji (Mallya, 2007):

- **Ofenzivní inovátoři** – obvykle malé organizace, které právě vstoupily do odvětví. Většinou jsou organizace aktivní v oblasti výzkumu a vývoje.
- **Defenzivní následníci** – velké organizace v oboru. Výhodu získávají tím, že se učí z chyb inovátorů. Snaží se o překonání svých nedostatků v technologických znalostech, vytváří konkurenční výhodu v souladu se svými cíli.
- **Defenzivní imitátoři** – organizace, které se snaží uspokojovat potřeby zákazníka tím, že zdokonalují současný výrobek nebo službu podle požadavků zákazníka.

## **Marketingové a distribuční faktory**

Pro podniky, které jsou v přímém styku se zákazníkem jsou marketing a distribuce důležité. Zákazníci mají své potřeby, přání a požadavky, které se podnik snaží splnit. Hlavním úkolem je především nabízet kvalitní výrobky, ve správný okamžik a na správném místě. Také se snaží o naplnění marketingových cílů, které si podnik vytyčil. K jejich splnění pak pomůže marketingový mix. Jedná se o soubor marketingových nástrojů, který umožní ovlivňovat chování spotřebitele. V marketingovém mixu se nachází vnitřní činitele – Produkt, Cena, Distribuce a Komunikace, jejich kombinace a harmonizace pak může přinést synergický efekt.

## **Výrobní faktory a řízení výroby**

V této oblasti se jedná především o technické otázky – dostupnost surovin, energií, výrobních zařízení, o objemu výroby, co vyrobí svépomocí a co si podnik zajistí u dodavatelů. Snahou je minimalizace nákladů a maximalizace produktivity práce, především dobře zpracovanou organizační strukturou.

## **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Z důvodu konkurenceschopnosti je faktor podnikových a pracovních zdrojů důležitý, jelikož výrazným způsobem ovlivňují konkurenční výhody podniku. Analýzou pracovních zdrojů management zjistí, zda zaměstnává správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě. Řeší také, jestli nabízí přitažlivé pracovní podmínky, zda informuje o dění v podniku, motivuje a nabízí možnosti dalšího vzdělávání se. Organizace se snaží zaměstnávat takové pracovníky, kteří budou loajální k vedení, budou připraveni učit se, motivování a informování.

## **Finanční a rozpočtové faktory**

V této oblasti organizace zjišťuje a hodnotí, jaká je její finanční situace. Sledování finančních ukazatelů je jedna z nejdůležitějších oblastí, které se musí manažer věnovat, protože dostatek financí nám zaručuje stabilitu, udržení nebo zlepšení konkurenční pozice a dlouhodobý růst organizace. Sledování těchto ukazatelů je důležité pro všechny zainteresované skupiny – stakeholdery, věřitele a management organizace (Matusiková a kol., 2014).

V rámci finanční analýzy se využívají poměrové ukazatele. Tyto ukazatele jsou pro zúčastněné osoby v podnikání velice důležité z hlediska jejich budoucího rozhodování. Management, majitelé i věřitelé by se tak o tyto ukazatele měli zajímat, obrázek 2.3 znázorňuje, jaké ukazatele tyto subjekty kontrolují (Růčková, 2008).

**Obrázek 2.3** Uživatelé finanční analýzy



Zdroj: Růčková (2008, str. 11)

Nejčastěji využívané ukazatele ve finanční analýze jsou ukazatele likvidity a rentability. Kromě těchto zmíněných jsou však používány také ukazatele obratu, aktivity či zadluženosti.

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita svým uživatelům vyjadřuje schopnost podniku dostát závazkům. V praxi se využívají především tyto tři ukazatele (Růčková, 2008):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.1)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobé finanční zdroje}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.2)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.3)$$

## Ukazatele rentability

Rentabilita, nebo také výnosnost, udává schopnost podniku dosahovat zisku. Ukazatele poměří dosažené vstupy a výstupy podniku.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \quad (2.4)$$

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (2.5)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.6)$$

## SWOT

SWOT analýza, také nazývána jako analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb je metoda analyzování a zkoumání situace organizace, často běžně označována jako situační analýza. Může být použita v mnoha oblastech – pro produkty, jednotlivé části organizace či služby. Umožňuje najít rovnováhu mezi interními a externími faktory. Akronym SWOT v sobě skrývá čtyři anglická slova:

**S – Strengths** – silné stránky (přednosti podniku, které výrazně ovlivňují jeho postavení na trhu, způsobilosti, které zvýhodňují podnik vzhledem ke konkurenci),

**W – Weaknesses** – slabé stránky (určití omezení či nedostatky vůči konkurenci),

**O – Opportunities** – příležitosti (další možnosti podniku, které mohou zvýhodnit podnik vůči konkurenci),

**T – Threats** – hrozby (nepříznivé situace v podnikovém okolí, které mohou znamenat překážky pro podnikovou činnost).

Příklady jednotlivých faktorů SWOT analýzy jsou uvedeny v tabulce 2.1

**Tabulka 2.1** SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Finanční stabilita</li><li>• Loajálnost zákazníků</li><li>• Dobrý management</li><li>• Konkurenční výhody</li><li>• Dobrá informovanost o trhu</li><li>• Dobré postavení na trhu</li><li>• Lepší strategie než konkurence</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klesající ziskovost</li><li>• Vysoké náklady</li><li>• Nekvalifikovaní zaměstnanci</li><li>• Neznalost klíčových informací</li><li>• Úzký výrobní sortiment</li><li>• Špatné marketingové znalosti</li><li>• Zastaralost zařízení</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Růst trhu</li><li>• Komplementární výrobky</li><li>• Diverzifikace produkce</li><li>• Rozšíření sortimentu</li><li>• Vertikální integrace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Substituční výrobky</li><li>• Tlak konkurence</li><li>• Pomalý růst trhu</li><li>• Vyjednávací síla zákazníků</li><li>• Demografické změny</li><li>• Vstup nové konkurence na trh</li><li>• Změny potřeb zákazníků</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya (2007)

Na základě vzájemného porovnání těchto faktorů je sestavena matice o čtyřech skupinách. Každá z těchto skupin je charakterizována jiným přístupem ke strategii.

**Strategie SO** – strategie využití. Strategie využívá silné stránky podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Ideální stav, který je reálně nedosažitelný.

**Strategie WO** – strategie hledání. Strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které se v podniku nachází.

**Strategie ST** - strategie konfrontace. Strategie se využívá tehdy, pokud je podnik dostatečně silný na konfrontaci s ohrožením.

**Strategie WT** – strategie vyhýbání. Obranná strategie, která se zaměřuje na odstranění slabých stránek a vyhýbá se nebezpečím z vnějšího prostředí. Podnik

s touto strategií bojuje o přežití, omezuje výdaje a případně vyhlašuje bankrot nebo likvidaci.

## Bostonská matice

Bostonská matice, známá také jako BCG, získala svůj název podle svého vzniku v poradenské firmě Boston Consulting Group. Využívá se především pro hodnocení produktů podniku. Ty se dělí do čtyř kvadrantů podle dvou faktorů: relativní míra růstu na trhu a relativní podíl na trhu (Sedláčková, 2000). Rozdělení znázorňuje obrázek 2.4

**Obrázek 2.4** BCG matice



Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláčková (2000)

### Hvězdy (Stars)

Produkty, které jsou pro podnik budoucím zdrojem zisku. S vysokým tempem růstu a podílem na trhu. Z tohoto důvodu do těchto produktů investují prostředky, aby využili potenciálu, jaký produkt nabízí.

### Dojné krávy (Cash Cows)

Výrobky, které si na trhu již vybudovaly pevné místo představují pro podnik stabilní výnosy. Není nutné vytvářet náklady na jejich propagaci ani jiné investice,

neboť jsou již pro zákazníky známé. Jedná se o výrobky, které mají velký podíl na trhu, avšak oproti Hvězdám nižší tempo růstu. Z finančních prostředků, které tyto produkty svým prodejem získají podnik investuje do takzvaných Otazníků.

### **Otazníky (Question Marks)**

Novinky na trhu jsou pro společnosti rizikové investice. Jejich budoucnost může být rozdílná, ale důležitým faktorem je investování do těchto produktů. Management podniku tak řeší dilema, zda tyto produkty vytvořit, protože mohou být ztrátové, ale také vysoce ziskové.

### **Hladoví psi (Dogs)**

Poslední označení výrobků představuje jejich úpadek. Nejsou perspektivní a se svým nízkým podílem na trhu a tempem růstu na trhu představují pro management rozhodování, zda od těchto výrobků neustoupí.



### **3. Prezentace společnosti**

Předmětem strategické analýzy je pobočka maloobchodní společnosti Albert Česká republika, s.r.o. Konkrétně se jedná o filiálku v Havířově. Obchodní jednotky této společnosti se liší podle velikosti a podle šířky sortimentu na Albert supermarkety a Albert hypermarkety.

#### **Historie společnosti**

Společnost Albert Česká republika, s.r.o. vstoupila na český trh v roce 1990 jako Euronova, a.s. a v roce 1991 otevřela svůj první supermarket Mana v Jihlavě, který byl historicky vůbec prvním supermarketem v České republice. V roce 1999 již provozovala hypermarkety Hypernova a supermarket, které se přejmenovaly na Albert. V roce 2005 upevnil Albert své postavení na českém trhu převzetím 57 prodejen společnosti Julius Meinl. Aby se firma prezentovala jednotně, došlo roku 2009 ke sjednocení značky na Albert supermarket a Albert hypermarket. Dne 1. srpna 2014 byla uzavřena akvizice, kdy obchodní řetězec Albert převzal SPAR ČOS. Tímto krokem se tak stal jedním z lídrů maloobchodního trhu v České republice. V roce 2016 se Albert sloučil se společností Delhaize Group.

#### **Cíle**

Mezi hlavní cíle společnosti patří udržení pozice jednoho z lídrů na maloobchodním trhu v České republice. Dále zvyšování kvality nabízených služeb a spokojenosti zákazníků. To naznačuje motto: "Stojí za to jíst lépe". Dává tím najevo, že vychází vstříc měnícím se potřebám zákazníků. Chce být pomocníkem při výběru potravin, inspirátorem a zákazníkům ve všech svých obchodech představovat, že jídlo je radost.

#### **Sortiment**

Obchody této společnosti nabízí široké spektrum zboží, které se na trhu nachází. Kromě mezinárodních i tuzemských výrobků nabízí také privátní značky. Řada Albert Excellent nabízí špičkové produkty, které zákazníci nemusí hledat ve specializovaných prodejnách. V řadě AH Basic jsou produkty denní spotřeby za skvělé ceny. Do zmíněných tuzemských výrobků patří produkty s označením Česká chuť, která garantuje český původ podle Zákonu o potravinách. Dále společnost nabízí

zboží exkluzivní řady Nature's Promise, které vychází vstříc zákazníkům vyhledávajícím produkty bez lepku, laktózy či veganské a bio produkty. Nejnovější řadou, kterou společnost nabízí je Albert Fresh Bistro, zde nabízí hotové pokrmy, které nabízí spotřebitelům náhradu za přípravu obědů.

### **Analyzovaná pobočka**

V této bakalářské práci bude analyzována pobočka společnosti Albert Česká republika, s. r. o., která se nachází na ulici Dlouhá třída 1161/97 v Havířově. Nachází se v městské části Podlesí, ve které podle údajů města Havířova žije 14 008 obyvatel (údaj platný k 1. 1. 2019). Jak již bylo zmíněno, tak Albert rozlišuje své filiálky na Albert supermarkety a Albert hypermarkety. Tato zmíněná se řadí mezi Albert supermarkety. Budova této maloobchodní jednotky se nachází na náměstí v městské části Podlesí. V okolí se nachází panelové domy, které jsou obydleny všemi věkovými skupinami. V blízkosti se nachází také Obchodní dům Permon Havířov, Hotelová škola a Obchodní akademie Havířov a VOŠ Havířov.

## **4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti**

Prvním krokem při provádění strategické analýzy je analýza vnějšího okolí podniku. Ačkoliv se jedná o faktory, které podnik ovlivnit nemůže, je nezbytné, aby měl o těchto faktorech informace.

### **4. 1. PESTLE analýza**

Pro analýzu makroprostředí byla v této práci použita PESTLE analýza. Ta dělí faktory do šesti kategorií. Každá kategorie má na působení podniku vliv, a tak jakékoliv změny musí podnik zaregistrovat.

#### **Politické faktory**

Česká republika se vstupem do Evropské unie stala součástí jednotného celního území. Působení v Evropské unii zavazuje každý členský stát k dodržování předpisů, které jsou stanoveny. Týká se to například dovážení zboží ze zemí, které se v tomto společenství nenacházejí. Takové zboží totiž podléhá celním poplatkům. Jednotlivé sazby jsou veřejně dostupné v databázi TARIC, ta je přístupná na internetových stránkách celní správy České republiky nebo také na internetových stránkách Evropské komise. Po zadání informací (typ zboží, země původu) se zobrazí hodnota sazby. Výhodou příslušnosti v Evropské unii je, že státy, které do tohoto společenství patří mohou mezi sebou obchodovat bez celních poplatků. Pobočku společnosti Albert Česká republika, s.r.o. tyto poplatky nijak neovlivňují, avšak organizace celkově musí s těmito náklady počítat.

Důležitým faktorem u obchodních společností je daňová politika státu. Daně tvoří značnou část nákladů každé společnosti, se kterými společnost pracuje. Důležitým krokem je také rozhodnutí o způsobu podnikání. Při vstupu na český trh se společnost Albert prezentovala jako akciová společnost. 1. ledna 2019 se však představitelé této organizace rozhodli pro změnu na společnost s ručením omezeným. Zákonem je dáno, že je maloobchodní řetězec plátcem DPH. Je nutné sledovat daňové sazby, které se podniku týkají, především daň z příjmu právnických osob (19 %). Také srážková daň ze zisku (15 %) a DPH. Společnost je povinna sledovat jakékoliv změny, které se konají v případě daňových sazeb a jejich chybné plnění může znamenat sankce.

## **Ekonomické faktory**

Společnosti při provozu svých provozoven často řeší způsob získávání zaměstnanců. Také je důležité znát, jaká je na daném území míra nezaměstnanosti. Obdobné statistické údaje poskytuje Ministerstvo práce a sociálních věcí. Je nutno upřesnit, že statistika zveřejněna na portálu MPSV nevykazuje přímo statistiku míry nezaměstnanosti, ale podíl nezaměstnaných osob. Ten vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15–64 let ze všech obyvatel stejného věku. Podle údajů, které nabízí portál MPSV je v Havířově podíl nezaměstnaných osob 7,1 %.

**Tabulka 4.1** Podíl nezaměstnaných osob v Havířově

Město	Dosažitelní uchazeči 15-64 let	Obyvatelstvo 15–64 let	Podíl nezaměstnaných osob
Havířov	4 048	57 106	7,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů MPSV

Jak ukazuje tabulka 4.1, obyvatel Havířova ve věku 15–64 let je 57 106. Z toho 4 048 z nich nemá zaměstnání. Obecně je známo, že v Moravskoslezském kraji je podíl nezaměstnaných osob a také míra nezaměstnanosti nejvyšší v České republice. Sledovaná prodejna Albertu Česká republika, s.r.o. by tedy v případě hledání nových zaměstnanců měla mít k dispozici kandidáty, kteří by se o pozici mohli ucházet.

Důležitým faktorem pro podnikání v České republice je míra inflace. Inflace vykazuje nárůst cenové hladiny zboží a služeb za určitý časový interval. Změny cenové hladiny udává již zmiňovaná míra inflace. Pro podnik mohou mít změny míry inflace negativní i pozitivní následky. Jestliže hodnota míry mezi obdobími klesá, je to pro podniky pozitivní zpráva. V opačném případě může dojít ke snížení počtu zákazníků a tržeb. Český statistický úřad tyto hodnoty udává na svých webových stránkách. Existuje mnoho způsobů vyjádření míry inflace. Jedním z nich je vyjádření míry inflace přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Ta vyjadřuje procentní změny u průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.

**Tabulka 4.2** Míra inflace v České republice

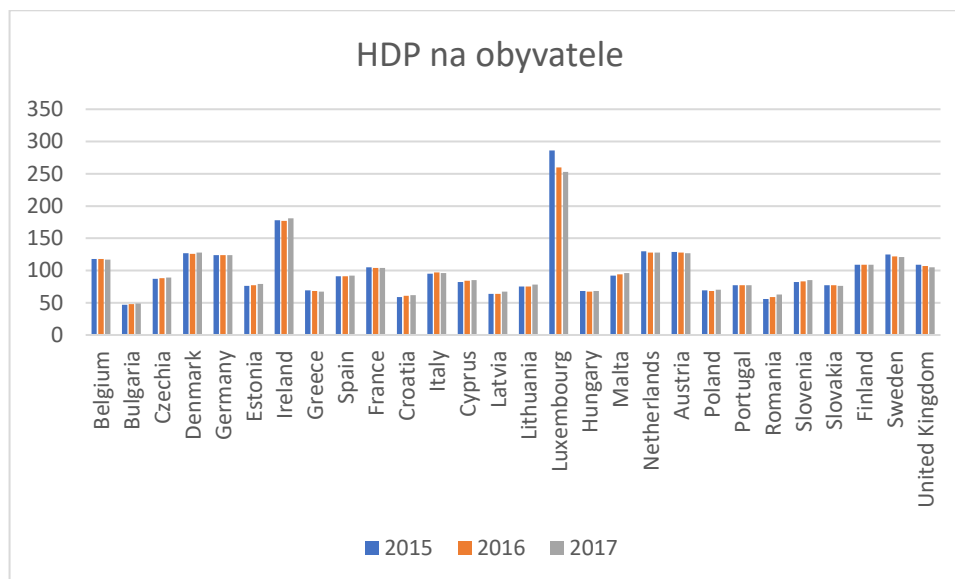
Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Míra inflace (%)	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ČSÚ

Z údajů tabulky 4.2, které jsou dostupné na webových stránkách ČSÚ je zřejmé, že průměrná roční inflace v roce 2018 byla 2,1 %. Oproti roku 2017 tedy nižší, avšak mezi roky 2014-2016 byly tyto hodnoty nižší než 1 %.

Při volbě, zda začít podnikat na území jiného státu je pro podniky důležitá hodnota HDP. Hrubý domácí produkt je peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na daném území. V praxi se často používá hodnota HDP na obyvatele. Potenciálním investorům tato veličina ukazuje výkonnost ekonomiky státu. Na portálu Eurostatu (statistický úřad Evropské unie) je k dispozici porovnání členských států dle hodnoty HDP na obyvatele.

**Obrázek 4.1** HDP na obyvatele států v EU



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů Eurostat

Pro porovnávání hodnot HDP využívá Eurostat indexu EU28, který se rovná hodnotě 100. Index znázorňuje HDP na osobu vůči průměru celé Evropské unie. Obrázek 4.1 ukazuje, že v rámci EU disponuje nejvýkonnější ekonomikou Lucembursko. Česká republika se s hodnotou HDP na obyvatele v roce 2017, která

činí 89 řadí mezi průměr ze všech členských států. Ačkoliv je tato hodnota podprůměrná, tak v součtu států se Česká republika nachází na 15. místě z celkových 28 zemí v EU. Míra inflace i HDP na obyvatele jsou faktory, které přímo na prodejnu, ale na celou společnost Albert Česká republika, s.r.o.

## **Sociální faktory**

Český statistický úřad nabízí k dispozici údaje o složení obyvatelstva na území České republiky. Kdokoliv tedy může získat informace o složení obyvatelstva města či obce. Demografické údaje jsou důležité z hlediska informací ohledně poptávky. Správní obvod obce s rozšířenou působností Havířov zveřejnil vybrané ukazatele viz. příloha č. 1. V příloze se nachází data platná k 31. 12. 2017. Mezi nejdůležitější patří informace o počtu obyvatel. Ten činí 87 576, z toho 44 746 žen. Průměrný věk mužů je 41,7 let, u žen 45,3 let. Alarmujícím faktem, který je k dispozici, je každoroční úbytek občanů. V roce 2017 se z města odstěhovalo 614 osob.

## **Technologické faktory**

Společnost Albert Česká republika, s.r.o. je maloobchodní řetězec. Jedná se o obchodní firmu, která přímo nevyrábí žádné výrobky. Výrobky privátních značek vyrábí jiné společnosti, kterým byla zadána zakázka. Nemusí tedy investovat do výrobních technologií. Jejich investice míří především na vylepšování technologií v oblasti skladování zboží a jejich přepravy. Je potřebné však neustále inovovat technologie, které jsou dostupné. Jedná se o mrazicí boxy nebo také pokladní systém, který usnadní práci zaměstnancům.

## **Legislativní faktory**

Pro společnost je nezbytné sledovat právní podmínky pro působení na českém trhu. Jejich pozornost by měla směřovat především na zákon o obchodních korporacích, živnostenský zákon a občanský zákoník. Již byla zmíněna důležitost volby způsobu podnikání, kterou se tyto zákony zabývají.

Jelikož každá společnost potřebuje pro svůj provoz zaměstnance, musí znát podmínky, které musí zaměstnavatel splňovat, aby mohl zaměstnávat osoby. Jejich neznalost se neomlouvá a v případě zaměstnávání osob, které nejsou smluvně dohodnuty hrozí společnosti pokuty od státu.

Pro provoz maloobchodní jednotky musí společnost splňovat dané podmínky, které určuje živnostenský zákon. Jaká živnostenská oprávnění společnost Albert Česká republika, s.r.o. má je veřejně dostupná na stránkách Ministerstva spravedlnosti.

V roce 2016 byla v České republice zavedena povinnost elektronické evidence tržeb (EET). Pro společnosti, jejichž činnost je prodej zboží jsou povinny do 48 hodin poslat údaje o každé transakci online státní správě. Pro velké společnosti, které na maloobchodním trhu fungují dlouhodobě, jako hodnocená společnost Albert Česká republika, s.r.o. se nejednalo o problém. Potíže s touto novelou měly malé podniky, pro které to znamenalo náklady, které mohou být z jejich hlediska existenčně problémové.

## **Environmentální faktory**

S ohledem na problematiku životního prostředí jsou podnikatelé nuceni chovat se šetrně k přírodě. Nejedná se pouze o zacházení s odpadem nebo přepravu zboží, ale v oblasti maloobchodního trhu také o plýtvání potravin. V České republice fungují Potravinové banky, které se touto problematikou zabývají. Společnosti jsou od zavedení novely zákony (Zákon č. 180/2016 Sb., §11) 1. ledna 2018 povinny nabízet neprodejné potraviny těmto organizacím. Týká se to prodejen s rozlohou nad 400 m<sup>2</sup>. Cílem je zamezit tomu, aby potraviny končily na skládkách, ale byly využity pro svůj účel.

### **4. 2. Porterův model**

Pro analýzu mikroprostředí je v této práci využit Porterův model konkurenčních sil. V tomto modelu se nachází 5 konkurenčních sil, jak již bylo dříve zmíněno.

## **Hrozba vstupu nových konkurentů**

V oblasti maloobchodu se v České republice nachází mnoho společností. Jedná se nejen o kamenné prodejny, ale v posledních letech roste popularita také internetových maloobchodů, které nabízí dovoz vybraného zboží až domů. Podmínky pro vstup na tento trh jsou kapitálově náročné, avšak nikoliv nemožné. To se týče nejen výše vstupního kapitálu, ale také začátků fungování dané společnosti na území České republiky. Velkým problémem pro vstup nového konkurenta je, že existující firmy lákají

zákazníky na akční ceny, které se každý týden mění, to znamená, že nová společnost by musela mít zaváděcí ceny nízko, a to by pro ně mohlo být rizikové. Čeští spotřebitelé by možná uvítali, pokud by se mezi maloobchody objevila nová česká maloobchodní firma, protože momentálně vévodí trhu zahraniční koncerny.

## **Vyjednávací síla odběratelů**

V oblasti maloobchodů se ceny zboží stanovují na základě nabídky a poptávky. Zákazníci těchto společností nemají možnost vyjednat si takzvané množstevní slevy. Tyto slevy nabízí velkoobchody, které prodávají zboží především právě maloobchodům. Ačkoliv se jedná o obchod s potravinami, za které každý člověk měsíčně spotřebuje značné množství peněz, tak si zákazníci ceny vyjednávat nemohou, ty jsou pevně dané a mění je pouze společnost. Ke změnám cen dochází na základě akčních nabídek, u sezónního zboží či u zboží, kterému končí doba trvanlivosti. V tomto případě společnost Albert nabízí slevu 30 % z původní ceny výrobku. Ceny jsou ovlivňovány výrobními náklady dodavatelů. Například v roce 2017 došlo k výraznému zdražení másla. To vyvolalo mezi veřejností velký rozruch a nespokojenost. Oproti původní ceně se průměrně jedna kostka másla zdražila v krátkém období o 10 Kč. Řetězce lákaly své zákazníky na nabídku tohoto zboží cenou, která pro ně byla ztrátová. Nabízely jen omezené množství pro osobu. Lidé se o akční ceny doslova rvali a častokrát se stávalo, že na jiné zákazníky nezůstalo. Situace se během následujících měsíců uklidnila a zdá se být momentálně stabilní. V roce 2019 došlo ke zdražení zeleniny, především brambor. Zdražení bylo způsobeno nízkou úrodností v předcházejícím roce. Zákazníci však oproti máslu mohou volit většího množství substitutů.

## **Hrozba substitutů**

Konkurenční síla v podobě substitutů není pro pobočku Albert Česká republika, s.r.o. značná. Substituty pro nabízené produkty jsou vypěstované potraviny nebo pečivo, které si zákazníci sami upečou. V okolí pobočky se však pro obyvatele nenachází prostor pro pěstování vlastní zeleniny a ovoce. V okolí se nachází pouze panelové domy, ve kterých nejsou podmínky pro pěstování vlastních potravin. Pokud se zákazníci rozhodnou, že si místo koupě pečiva, například chlebu, upečou vlastní, společnosti Albert Česká republika, s.r.o. to nezpůsobí přílišnou ztrátu. Aby si kdokoli



upekli své vlastní pečivo, potřebuje k tomu suroviny, které nakoupí právě v prodejně, která tyto suroviny nabízí.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Zboží je do pobočky dováženo z distribučního centra v Olomouci. Z distribučních center poté zboží putuje do prodejen. Zaměstnanci pobočky v systému zadávají množství zboží, které z centra chtějí dovézt. V případě pobočky v Havířově-Podlesí je nutno zadávat objednávky opatrně, protože skladovací prostory prodejny jsou stísněné. Možnosti ke skladování jsou složité a většinou se zboží vystavuje přímo po dovážce na prodejnu. Pokud tedy zaměstnanci prodejny své požadavky přeženou, komplikují si manipulaci se zbožím na skladě i na prodejně. Kromě centrálního dodávání však na filiálku dováží také místní pekárna pečivo. Dodavatelé, kteří společnosti Albert dovážejí zboží vyjednávají s centrálou společnosti, která se nachází v Praze, pobočka toto dění neovlivňuje. Dodavatelé tedy na samotnou pobočku nepůsobí, jelikož jejich dohody jsou spojeny s celou společností.

### **Rivalita konkurence v odvětví**

Nejbližším konkurentem hodnocené pobočky je jednotka maloobchodní sítě Hruška, spol. s r. o. V Havířově se celkem nachází 30 prodejen maloobchodních sítí. Společnost Albert Česká republika, s. r. o. provozuje v Havířově celkem tři prodejny.

#### **Hruška, spol. s r. o.**

Národní maloobchodní síť, která provozuje v České republice 455 jednotek. Jde o ryze český potravinový řetězec, který svým zákazníkům nabízí v převážné většině produkty českých výrobců. 14 poboček se nachází v nejmladším městě České republiky – Havířově, pobočka v OD Permon je nejbližším konkurentem pro Albert v Havířově-Podlesí.

#### **Kaufland Česká republika v.o.s.**

Obchodní řetězec Kaufland Česká republika v.o.s. poprvé vstoupil na český trh v roce 1998. Tato společnost původem z Německa se chlubí 132 provozovnami na území Čech, Moravy a Slezska. Rozlohy prodejen se průměrně pohybují okolo 4 000 m<sup>2</sup>, to umožňuje společnosti nabízet široké portfolium výrobků různých

dodavatelů. Kromě potravin nabízí ve svých prodejnách také oděvy či pracovní pomůcky. V Havířově se nachází 2 filiálky.

### **Lidl Česká republika v.o.s.**

Další německá společnost, která expandovala na území České republiky byla v červnu 2003 Lidl Česká republika v.o.s. V současnosti provozuje přes 240 prodejen. Filozofií společnosti je nabídka privátních značek, která tvoří 80 % celkového sortimentu. Kromě nabídky potravin je Lidl charakteristický tematickými nabídkami, které jsou časově omezeny. V roce 2017 pro své zákazníky spustil tento německý řetězec také e-shop. Zde nabízí spotřební zboží, vyjma potravin. I tato organizace konkuruje v Havířově svými dvěma prodejnami.

### **GLOBUS, spol. s r.o.**

Z Německa pochází také společnost GLOBUS, spol. s r.o. Ta v Havířově otevřela svou prodejnu v roce 2011. V České republice se vyskytuje ještě dalších 14 filiálek. Pro tuto společnost je charakteristická komplexnost nabídky. Kromě potravin se zde nachází také elektronika, oděvy, prodej papírenského zboží. Dále tento řetězec nabízí občerstvení v podobě restaurace, kavárnu nebo gril. Široký výběr představuje pro zákazníky mnoho možností nákupu. V prostorách svých budov nabízí místo pro jiné podnikatele, kteří zde mohou provozovat svou činnost. Také se snaží v maloobchodním trhu přicházet s inovacemi. Jednou z nich je například služba „Scan&Go“. Ta umožňuje zákazníkům účtovat si své zboží již během nákupu, zároveň mohou kontrolovat svou aktuální útratu a vyhnout se čekání ve frontě u pokladny.

### **Tesco Stores ČR a.s.**

Britská společnost Tesco Stores ČR a.s. se na českém trhu poprvé představila v roce 1996. V současné době disponuje 190 prodejnami v České republice. V Havířově se nachází jeden hypermarket společnosti. Koncept této společnosti se podobá tomu, co nabízí GLOBUS, spol. s r.o. Obě tyto společnosti nabízí věrnostní program pro své zákazníky, které jim přináší slevy na budoucí nákupy. Řetězec nabízí také telefonního operátora v podobě Tesco Mobile. V minulosti disponovalo Tesco Stores větším počtem prodejen, vinou přílivu konkurentů však byla nuceno mnoho provozoven uzavřít. Oproti konkurenci však nabízí možnost objednání a dodání

potravin až do domu. Momentálně se nejedná o celorepublikovou službu, firma však slíbila veřejnosti, že bude i nadále působnost této služby rozšiřovat.

Dalšími konkurenty jsou také internetové obchody, jejichž popularita stále roste. Mezi ně se řadí také nabídka již zmíněné společnosti Tesco Stores ČR, a.s. – iTesco.cz. Na tomto trhu s potravinovými e-shopy jsou známy také firmy Rohlik.cz nebo Košík.cz. S ohledem na hodnocenou pobočku se však nejedná o konkurenci, alespoň v blízké budoucnosti. Tyto podniky totiž svou službu na území Havířova zatím nenabízí a nekonkurují tak v prodeji.

Mezi nepřímé konkurenty lze přiřadit okolní prodejny, které se zabývají prodejem části zboží z portfolia společnosti Albert. Přímou v budově se nachází prodejna Tabák Valmont. Ta svým zákazníkům nabízí kromě tabákových výrobků také periodické tiskoviny. V okolí se nachází také řeznictví a prodejna zdravé výživy. Tyto podniky, především zmíněné řeznictví, konkurují pobočce Albert v těchto oblastech.

Oproti těmto společnostem se řetězec Albert Česká republika, s.r.o. liší v nabídce některých služeb. Pro své zákazníky připravuje věrnostní programy v podobě sbírání bodů za nákupy. Po dohodách s dodavateli tak nabízí kuchyňské potřeby, velmi oblíbené dětské knížky nebo sportovní vybavení. V období dubna a května 2019 bylo odměnou za sbírání bodů pěstování vlastních bylinek. Konkurenční výhodu má také v podobě nabídky měsíčního časopisu Albert. Řetězec jej nabízí bezplatně nejen na prodejnách, ale také na svých internetových stránkách. Důvodem některých zákazníků, pro nákup v prodejnách Albert, je akceptace společnosti většiny stravenkových poukázek. Kromě poukázek „Naše stravenka“ přijímají provozovny veškeré typy stravenek, které se v České republice zaměstnancům nabízejí.

#### **4. 3. Analýza klíčových faktorů**

Klíčové faktory firmy je nutno neustále analyzovat a obnovovat, aby podnik nestagnoval, ale naopak se snažil neustále inovovat a nabízet lepší služby. Analýzou získá znalosti o svých silných i slabých stránkách. Analyzovány jsou faktory vědeckotechnického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové faktory.

## **Faktory vědeckotechnického rozvoje**

Albert Česká republika, s.r.o. je především zprostředkovatelem zboží jiných firem, ale jak již bylo několikrát zmíněno, nabízí také své privátní značky. Ať už se jedná o exkluzivní produkty, tak také o výrobky pro každodenní potřebu. Pro výrobu svých privátních značek nemá společnost Albert Česká republika, s.r.o. žádné své továrny, tyto výrobky vznikají v továrnách zavedených značek, kterým obchodní řetězec zadá požadavky, jak si zboží představuje a výrobce se musí vejít do zadané ceny. Jako příklad slouží výroba mléčné rýže řady AH Basic, tedy základní, nejlevnější privátní značky společnosti, kterou dodávají Mlékárny Kunín. Společnost tedy neinvestuje zdroje na inovace výrobních zařízení, jelikož nic nevyrábí. Investuje však do výzkumu a vývoje, snaží se neustále vylepšovat své nabízené výrobky vzhledem k požadavkům zákazníků. Co se týče přístupu organizace k vědeckotechnickému rozvoji, tak tento obchodní řetězec patří k defenzivním imitátorům s částečným sklonem ofenzivních inovátorů při nabídce nového zboží, které se na trhu dříve nenacházelo.

## **Marketingové a distribuční faktory**

Trh, ve kterém se maloobchodní řetězce nacházejí je závislý na zákaznících, proto je marketing velmi důležitou součástí v této branži. V dnešní době existuje mnoho způsobů, jak zaujmout zákazníka, aby nakupoval právě u dané společnosti. Nejvyužívanějším způsobem je televizní reklama. Aby konzumenta reklama zaujala, musí být atraktivní. V případě hodnocené společnosti se jedná o sezónní reklamy nebo také o propagaci, ve které se nachází známá osobnost. V případě společnosti Albert se jedná o Simonu Babčákovou, která se nachází v reklamách, kde zmiňuje široký výběr výrobků v hypermarketech Albert. Negativní stránka těchto reklam je, že naopak v menších supermarketech zákazníci nenajdou některé tyto výrobky, protože se v nich nenachází takové množství výrobků. Zákazníci si pak stěžují, že v reklamě slyšeli, že Albert toto zboží nabízí, nezmiňuje však, že pouze v hypermarketech Albert. Dalším způsobem, který k propagaci využívá tato společnost je v podobě internetové reklamy a také fungování na sociálních sítích. Zde je práce viditelná, jelikož pracovníci, kteří se o sociální sítě společnosti starají, jsou každodenně aktivní a komunikují se zákazníky. Oblíbenou reklamní taktikou maloobchodních jednotek jsou reklamní letáky, na kterých řetězce nabízejí svou týdenní akční nabídku. Jedinečnou metodu

zviditelnění své společnosti na českém trhu Albert nabízí v podobě měsíčního magazínu zdarma. Pro své zákazníky v nich nabízí recepty na pokrmy, které mohou z nabízených výrobků vytvořit. Dále v magazínech představují nové výrobky nebo nové způsoby využití již známých produktů. Magazín i akční letáky jsou k dispozici také na internetových stránkách organizace [www.albert.cz](http://www.albert.cz).

## **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Pobočka Albertu, která je předmětem této práce má 35 zaměstnanců. Mezi nimi se nachází zaměstnanci, kteří zde působí již několik let, ale také noví zaměstnanci. Pro bezproblémový chod provozu je nutné, aby zaměstnanci dokázali pracovat alespoň na jednom úseku prodejny. Celkem se zde nachází 5 úseků, na kterých je nutno mít alespoň jednoho pracovníka po celou dobu provozu. U obsluhy uzenin a pekárny se obvykle pohybují celkem 3 osoby, úsek ovoce a zeleniny obstarává jeden zaměstnanec, stejně tak i úsek mléčných výrobků. U pokladní zóny se počet pokladních řídí „Plánovačem pokladen“. Ten je vytvořen systémově na základě zkušeností a analýz předešlých období. Snahou je zamezit čekání zákazníků ve frontách. V dubnu tohoto roku společnost Albert otevřela ve městě Havířov novou pobočku. Aby byla provozuschopná, tak někteří zaměstnanci pobočky na Dlouhé třídě byli přemístěni na nově existující filiálku. I proto bylo v hodnocené pobočce v prvním čtvrtletí vyšší množství zaměstnanců. Několik se jich zaučovalo, aby mohli pracovat v nově otevírané nebo zůstali místo odcházejících zaměstnanců. Obchodní řetězec nabízí pro své zaměstnance bonusy v podobě stravenek, výhodných mobilních tarifů nebo také vánočních balíčků. Vychází svým zaměstnancům vstříc v podobě tvorby pracovního týdne, aby mohli využívat svůj volný čas. Během přestávky v pracovní době, mají připravené občerstvení. Také nabízejí školení a kariérní růst pro své zaměstnance.

## **Finanční a rozpočtové faktory**

Pro bakalářskou práci nebyla zpřístupněna data z výkazů zisku a ztrát nebo rozvaha prodejny. K hodnocení finanční situace však společnost Albert Česká republika, s.r.o. poskytuje svým provozovnám zpětnou vazbu. V hodnocení dochází k porovnání skutečnosti s plánem a také meziroční srovnání. Každá pobočka je hodnocena v periodách, které trvají přibližně jeden kalendářní měsíc. V rámci interního

programu, který se nazývá „Nejlepší ve městě“ jsou porovnávány obrat či hodnota ukazatele Total shrink. Pro analýzu byly k dispozici údaje z 2. periody roku 2019.

**Tabulka 4.3** Finanční údaje prodejny v 2. periodě roku 2019

	Aktuální	Plán	Minulý rok
Obrat (tis. Kč)	7 271	7 337	6 567
Total shrink (%)	2,1	4,0	4,5

Zdroj: Vlastní zpracování údajů získaných od vedení prodejny

Z tabulky 4.3 lze vypozorovat, že prodejna nesplnila plánovaný obrat. Obrat je množství peněz, které pobočka ve sledovaném období utržila za prodané výrobky. Plány jsou tvořeny centrálou společnosti na základě minulých měsíců, ke kterým je připočten očekávaný nárůst. Ke splnění obratu, který společnost určila prodejně zbýval obrat v hodnotě 66 tisíc Kč. Tyto plány bývají častokrát nadhodnoceny, to dokazuje také obrat ve stejné periodě v roce předcházejícím. Výsledkem je, že meziročně měla pobočka o 704 tisíc Kč vyšší obrat v roce 2019. Ukazatel Total shrink lze přeložit do češtiny jako celkové ztráty. Jedná se o produkty, které byly odepsány kvůli prošlému datu spotřeby, také slevy, které byly dány výrobkům, u kterých se blížila doba spotřeby a také manka. Tato manka jsou zjišťována při inventurách prodejny. Výsledkem inventur je porovnání skutečných stavů zboží a jejich očekávané výše, která je zadána v systému. K nesrovnalostem dochází nejčastěji z důvodu krádeží. Tabulka udává, že ve druhé periodě roku 2019 byla hodnota Total shrink 2,1 %. To znamená podíl ztrát vůči obratu prodejny v dané prodejně. Plánována byla 4 %, čím nižší je tato hodnota, tím lépe prodejna se svým zbožím pracuje. U podnikových faktorů byl zmíněn „Plánovač pokladen“. Kromě počtu pokladních je také naplánován očekávaný obrat pobočky za jeden den provozu i počet zákazníků. Pro představu takového plánu lze doplnit údaje, které byly stanoveny pro období od 29. dubna 2019 do 5. května 2019 viz. tab. 4.4.

**Tabulka 4.4** Týdenní plán obrátů a zákazníků

	29. 4.	30. 4.	1. 5.	2. 5.	3. 5.	4. 5.	5. 5.
Obrat	300 395	372 303	240 895	300 395	372 303	302 232	240 895
Zákazníci	1 894	2 043	1 478	2 091	1 879	1 434	1 341

Zdroj: Vlastní zpracování údajů získaných od vedení prodejny

Ačkoliv akční nabídka začíná v prodejně každou středu a obvykle se očekává mnoho zákazníků, kteří si chtějí akční zboží zakoupit, tak ve sledovaném týdnu je tomu jinak. Důvodem je státní svátek. V těchto dnech zákazníci spíše jedou do přírody nebo jsou s přáteli, obchody příliš nenavštěvují. To dokazuje také fakt, že den před , i po tomto svátku se očekává nadprůměrný počet zákazníků v týdnu, viz. (4.5).

**Tabulka 4.5** Plánované hodnoty prodejny v týdnu 29.4 – 5. 5. 2019

	Týdenní plán	Průměrný denní plán
Obrat (Kč)	2 129 418	304 203
Zákazníci	12 190	1 742

Zdroj: Vlastní zpracování údajů získaných od vedení prodejny

Centrála očekává, že oproti stejnému období z roku 2018 se obrat zvýší o 16,4 % a počet zákazníků o 3,7 %. Firma stanovila normy pro obsluhu zákazníků, kdy očekává, že pokladní obslouží 67 zákazníků za hodinu, podle této normy se plánuje obsazenost pokladen pro každou hodinu prodejny.

Pro porovnávání výkonnosti prodejny přidává společnost také roční srovnávání. Zde jsou srovnávány stejné atributy jako u periodických hodnocení.

**Tabulka 4.6** Meziroční srovnání ukazatelů prodejny

	Aktuální	Plán	Minulý rok
Obrat (tis. Kč)	13 911	13 603	12 274
Total shrink (%)	4,0	5,3	5,3

Zdroj: Vlastní zpracování údajů získaných od vedení prodejny

K dispozici byly údaje pouze za první dvě periody roku 2019, z tabulky 4.6 lze vyčíst, že prodejna se nejen zlepšila oproti předešlému roku, ale také splnila plánované hodnoty.

Každá provozovna společnosti Albert Česká republika, s.r.o. je hodnocena zvlášť. Nejedná se pouze o hodnoty, které byly již zmíněny. Důležitou součástí je hlas zákazníků, který určuje spokojenost se službami prodejny. Hodnocena je také čistota prodejny, čerstvost zboží, personál a fronty u pokladen. Tyto faktory jsou hodnoceny interními pracovníky společnosti, kteří se chovají jako zákazníci. Prodejna je tedy hodnocena objektivně, protože se jedná o autentické podmínky. Po ohodnocení těchto atributů je pak přiděleno prodejně operační skóre. Nejlepší hodnocení je pojmenováno jako zelená prodejna. Pokud některé faktory nejsou splněny podle očekávání, tak je prodejna označena jako žlutá, nejhorší označení je červená prodejna. V tomto případě by vedení společnosti nebylo s managementem prodejny spokojeno a zavedlo by změny. Pobočka v Havířově-Podlesí byla při posledním hodnocení označena jako zelená prodejna.

#### 4. 4. SWOT

Ze získaných údajů a zanalýzování vnějšího i vnitřního okolí zkoumané pobočky lze vydedukovat její silné i slabé stránky a také hrozby a příležitosti této pobočky. Ačkoliv pobočka samotná je závislá především na příkazech vedení společnosti, má také možnosti odlišovat se od jiných prodejen řetězce. Nejedná se o nabídku jiných výrobků, tu mají všechny filiálky stejnou, ale o přístup k zákazníkům, zaměstnancům, vedení pobočky, její geografické umístění či složení zaměstnanců a jejich schopnosti. V tabulce 4.7 jsou vypsány jednotlivé body SWOT analýzy pro hodnocenou pobočku.



**Tabulka 4.7** SWOT analýza prodejny

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Poloha prodejny</li><li>• Grilované zboží</li><li>• Příjemný personál</li><li>• Připravenost obchodu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neexistence parkoviště</li><li>• Velikost skladu</li><li>• Ceny zboží</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Omezení plastových obalů</li><li>• Nabídka pečiva</li><li>• Ceny vlastních výrobků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nespokojenost zákazníků</li><li>• Krádeže zákazníků</li><li>• Pokuty</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

## **S – Strengths – Silné stránky**

Hlavní silnou stránkou prodejny je její strategické umístění. Nachází se na náměstí v centru městské části Havířov-Podlesí. V okolí se nachází mnoho panelových domů. V městské části Podlesí podle statistik města žije 14 008 obyvatel (údaj platný k 1. 1. 2019). Pro tyto obyvatele je v případě nákupu menšího množství zboží Albert výbornou variantou, protože mají prodejnu blízko a nemusí použít dopravní prostředek k nákupu. Tato prodejna je využívána především pro nákupy do 15 položek, statisticky se jedná o přibližně 85 % nákupů. Velkou část těchto nákupů způsobují studenti z přilehlých škol, kteří do prodejny chodí nakupovat svačiny. Často prodejnu navštěvují lidé na procházkách v letních měsících, kdy si nakoupí chlazený nápoj nebo zmrzlinu.

Jinou silnou stránkou je nabídka pultového zboží, se širokou škálou uzenin a také nabídka grilu. Grilované zboží, jako grilované kuře, grilovaná kuřecí stehna nebo pečené brambory, jsou u zákazníků oblíbené, především jako varianta oběda.

Personál hodnocené filiálky je příjemný, ochotný pomoci zákazníkům v případě potřeby. Pobočka ve valné většině získává kladné zpětné vazby od zákazníků, jakmile

se dostaví nějaká stížnost, tak dochází k řešení mezi zaměstnancem a vedením prodejny.

Připravenost pobočky je zaručována nočním doplňováním zboží, o které se starají určené zaměstnanci, ti po otevírací době vybalují právě přijaté zboží a připravují prodejnu na nadcházející den.

## **W – Weaknesses – Slabé stránky**

Největší slabinou hodnocené pobočky je neexistence parkoviště. Bohužel pro tuto pobočku neexistuje téměř žádné místo, kde by parkoviště mohla vytvořit. V okolí jsou parkoviště, která naléhají k panelovým domům, avšak vzdálenost mezi vstupem do prodejny a okolními parkovišti je okolo 400 metrů. Navíc tato parkovací místa jsou často obsazená. I toto je jeden z důvodů, proč je většina nákupů do 15 kusů zboží. Tuto skutečnost lehce vynahrazuje blízká zastávka městské hromadné dopravy, která je frekventovaná a velmi využívána.

Slabou stránkou filiálky je také prostor pro skladování zboží. Oproti jiným pobočkám společnosti Albert Česká republika, s.r.o. je sklad této pobočky skromný. Vedení prodejny tak musí zboží objednávat důkladně, aby velké množství zboží nepřekáželo v manipulaci na skladě. Prodejna nemá možnost skladovacích prostorů zvětšit, protože své prostory využívá maximálně a okolní prostory jsou obsazeny.

Oproti konkurenci se ceny stejného zboží pohybují ve společnosti Albert Česká republika, s. r. o. na vyšší úrovni. Pokud se tedy spotřebitelé rozhodnou podniknout větší nákup, volí možnost konkurence.

## **O – Opportunities – Příležitosti**

Požadavky zákazníků se neustále rozvíjí a pokud dokáže společnost správně reagovat na tyto změny, tak to zákazníci ocení. V posledních letech se lidé začínají starat o životní prostředí. Nelíbí se jim, jak je plýtváno nejen s potravinami, ale také nadměrné užívání plastů a jiných odpadů. Nejvíce je tato situace řešena u balení ovoce a zeleniny. Dodavatelé k delší trvanlivosti používají plastové sáčky. To se mnohdy zákazníkům nelíbí a mnoho z nich odmítá tyto výrobky nakupovat. Týká se to především potravin z jiných kontinentů, jejichž přeprava trvá několik dní. Společnost způsob dodávání těchto produktů ovlivnit nemůže. Jako možnost k menšímu využívání plastových sáčků by mohla zavést prodej takzvaných Frusacků.

Jedná se o znovu použitelné sáčky, které lze po použití také vyprat. Dlouhou dobu již nabízí obchodní řetězec možnost nákupu papírové nebo látkové tašky namísto igelitových. Ze zkušeností zaměstnanců však zákazníci stále kupují tyto plastové varianty.

Příležitost ke zvýšení ziskovosti prodejny se nachází v úseku pekárny. Prodejna sice disponuje pouze rozpékárnou, avšak společnost Albert České republika, s.r.o. nabízí velké množství různých druhů pečiva. Mezi slaným a sladkým pečivem si zákazníci vyberou své oblíbené. Pobočka toho však nevyužívá v plném rozsahu. Pečivo častokrát není k dispozici v odpoledních hodinách a pracující zákazníci tak často přicházejí o možnost nákupu tohoto zboží.

Prodejna nabízí výrobky ze svých řad, avšak častokrát se vedle těchto produktů nachází také substituty jiných firem, které jsou nabízeny za nižší cenu. Zákazníci ve většině případů vybírají právě tuto možnost. Prodejny Albertu by tak mohly zvážit možnost nižších cen na úkor nižších zisků. Toto snížení by mohlo být například měsíční a poté ceny vrátit na původní hodnoty. Konzumenti by pak tyto výrobky vyzkoušeli a při spokojenosti by byli ochotni je nakupovat i za vyšší obnos peněz.

## **T – Threats – Hrozby**

Jelikož se jedná o trh, kde klíčovým faktorem je zákazník, tak je jejich spokojenost u maloobchodních jednotek na prvním místě. Proto je nezbytné, aby na prodejnách nebyly žádné problémy. Při vstupu do hodnocené pobočky se zákazníci objeví v úseku ovoce a zeleniny. Je důležité tento sektor neustále kontrolovat, protože tyto potraviny ztrácejí čerstvost neustále. Pokud zákazník vstoupí do prodejny a zahlédne mezi ovocem či zeleninou shnilé kusy, odradí jej to od nákupu. Ztratí tím zákazníka, který bude přesvědčen, že kvalita produktů na prodejně je nízká.

To se týká také čistoty prodejny nebo dostupnosti zboží. Především zboží, které je součástí akční nabídky maloobchodu. Zákazníci jsou nespokojeni, pokud nenajdou zboží, kvůli kterému do obchodu dorazili. Problémem také bývají nesrovnalosti cen u vystaveného zboží a na pokladně. Jelikož prodejna nabízí tisíce různých produktů, není jednoduché kontrolovat u všech správnost cen. Při změně cen tak dochází k chybám v podobě nesrovnalostí cen. Zákazníci často berou toto nedopatření jako klamání zákazníka, i když se jedná o nechtěnou chybu. Když se jim to stane několikrát, tak odmítají prodejnu navštěvovat i nadále.

Prodejna Albertu je bezbariérová a její vstup nechrání žádná překážka. Stejně tak, jako se dá vstoupit, lze z prodejny také vyjít. To je příležitost pro osoby, které si chtějí nepozorovaně přivlastnit věci a odejít z prodejny bez zaplacení. Ačkoliv se na prodejně nachází hlídač, který se o tyto krádeže má postarat, tak toho dokáží lidé využít. Především když se na prodejně nachází mnoho zákazníků na jednom prostoru. Takové rozložení prodejen mají všechny pobočky společnosti Albert Česká republika, s.r.o. U hodnocené prodejny však tato záležitost příliš velký problém momentálně není. Jak již bylo zmíněno, tak Total shrink, tedy celkové ztráty prodejny jsou nízké a přívětivější, než vedení společnosti očekávalo.

Hrozba v podobě pokut se netýká přímo prodejny, ale spíše společnosti celkově. V případě, že nabízí ve svých prodejnách zboží, které nesplňuje podmínky, které jsou zákonem dané, tak jim hrozí pokuty v řádech až milionů Kč. Často jsou pokuty udělovány za účtování vyšších cen než deklarovaných. Například za 2. čtvrtletí roku 2018 obdržela společnost Albert Česká republika, s.r.o. pokuty od ČOI v celkové hodnotě 2,5 milionu korun.

## **Vyhodnocení SWOT analýzy**

Po zjištění atributů SWOT analýzy a jejich rozdělení je nutno získané výsledky zhodnotit. K tomu je potřeba přiřadit jednotlivým událostem váhy. V každém faktoru se vyskytuje několik položek. Váha (V) má hodnotu mezi 0-1, přičemž celkový součet těchto vah u jednoho faktoru se rovná hodnotě 1. Druhý atribut hodnocení je pravděpodobnost nastání dané události (P). Pravděpodobnost se pohybuje mezi hodnotami 1-10. Po stanovení těchto hodnot se provede součin. Z těchto všech součinů v jednotlivém faktoru se provede jejich součet a celková hodnota daného faktoru určuje její důležitost. V tabulce 4.8 je tento postup zobrazen se všemi dodanými hodnotami. Pro hodnocenou prodejnu z toho vyplývá, že silné stránky využívá vhodně a jsou důvodem jejího úspěšného provozování. Druhou nejvyšší celkovou hodnotu mají slabé stránky. Hlavním bodem, ovlivňujícím tento fakt, jsou ceny nabízeného zboží. Oproti tomu může být prodejna spokojena s možností hrozeb, protože její hodnota je nízká a tyto hrozby nejsou pro fungování prodejny ohrožující. Po vyhodnocení celé SWOT analýzy má daná prodejna podklady, které může vedení prodejny svým působením ovlivnit. Ať už samotnými změnami na prodejně nebo podání návrhu vedení společnosti Albert Česká republika, s.r.o.

**Tabulka 4.8** Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky	P	V	Součin	Slabé stránky	P	V	Součin
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poloha prodejny</li> <li>• Grilované zboží</li> <li>• Příjemný personál</li> <li>• Připravenost obchodu</li> </ul>	10 6 8 5	0,35 0,15 0,3 0,2	3,5 0,9 2,4 1,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence parkoviště</li> <li>• Velikost skladu</li> <li>• Ceny zboží</li> </ul>	6 4 9	0,3 0,15 0,55	1,8 0,6 4,95
Součet součinů			8,6				7,35
Příležitosti	P	V	Součin	Hrozby	P	V	Součin
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezení pl. obalů</li> <li>• Nabídka pečiva</li> <li>• Ceny vlastních výrobků</li> </ul>	9 8 5	0,3 0,35 0,35	2,7 2,8 1,75	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nespokojenost zákazníků</li> <li>• Krádeže zákazníků</li> <li>• Pokuty</li> </ul>	9 6 3	0,4 0,3 0,3	3,6 1,8 0,9
Součet součinů			7,25				5,3

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Po zhotovení všech zkoumaných metod lze zhodnotit stav prodejny společnosti Albert Česká republika, s.r.o. a bylo zjištěno, že pobočka je zisková a vedení tohoto řetězce může být s provozem spokojeno. Důvodem úspěšnosti je především umístění prodejny. Její poloha na náměstí, mezi panelovými domy ukazuje, že je strategicky velmi výhodná. Ačkoliv se v okolí nachází mnoho konkurentů, cílovou skupinu tvoří menší nákupy zákazníků. Každý den prodejnu v průměru navštíví 1 742 zákazníků. Při každodenní otevírací době od 7 do 20 hodin se jedná o 124 zákazníků za hodinu. Silnou stránkou, jak vyšlo z analýzy SWOT je také příjemný personál. I ten je jedním z důvodů, proč se zákazníci rádi vrací nakupovat do této provozovny. V blízké budoucnosti se nedá očekávat, že by přibyl nový konkurent, alespoň co se týče kamenných prodejen. Jestliže se bude rozšiřovat působnost potravinových e-shopů a budou své zboží nabízet také obyvatelům Havířov může hrozit menší ztráta prodejny.

Prodejna má však také rezervy, které nabízí možnosti pro zvýšení své ziskovosti. Největší problém se týká dostupnosti prodejny pro zákazníky, kteří nežijí v blízkém okolí. Absenci parkoviště by mohly vyřešit prostory, které se nacházejí za prodejnu. Při opravě zdejší pozemní komunikace, která momentálně slouží především k dodávání zboží zde mohou vzniknout parkovací místa až pro dvě desítky automobilů. Bohužel by bylo nutno vytvořit také východ na toto parkoviště. Pro to není momentálně místo. Pokud by se však rozhodla společnost zvětšit prodejnu koupí okolních prostorů, vyřešila by tím jiný problém. Skladovací prostory by umožnily větší zásoby zboží na prodej. Investice, které by byly potřeba pro zrealizování tohoto návrhu nelze bez příslušných údajů vyčíslit.

Autor práce navrhnul k dalšímu zlepšení prodejny využívat privátní značky, které společnost nabízí. Pokud by se vedení společnosti rozhodlo k učinění tohoto kroku, byly by pravděpodobné náklady pro tuto pobočku okolo 15 000 Kč za měsíc provozu. Výpočet vychází z předpokladu, že by každý den prodala prodejna 50 položek své privátní značky, které by byly zlevněny průměrně o 10 Kč., tyto hodnoty byly vynásobeny průměrným počtem 30 dní v měsíci. Pro získání nových zákazníků je vhodné přidat také zboží, které je vhodné pro diabetiky, bezlepkové potraviny a také bio produkty. Poptávka po těchto produktech se neustále zvyšuje a momentální

nabídka na prodejně je nedostatečná. Vedení prodejny přislíbilo, že tyto návrhy předá managementu společnosti, který tyto možnosti prodiskutuje.

Prodejna na Dlouhé třídě v Havířově momentálně plní plány stanovené vedením společnosti. Ačkoliv nemá velké starosti s problémovými zákazníky, neznamená to, že se situace nemůže změnit. Proto je nezbytné neusnout na vavřínech a pokračovat v nastavené úrovni fungování. Z důvodu otevření nové prodejny společnosti v městské části Havířov-Šumbark došlo k personálním změnám na sledované pobočce. Nejedná se pouze o změny pokladních a obsluhy úseků. Také manažerka a administrátorka prodejny byly přemístěny do nově otevírané filiálky. To je výzva pro novou manažerku, která bude moci navázat na předchozí fungování. Důsledkem těchto změn může být momentální snížení zisků prodejny. Pokud tomu tak skutečně bude, není nutné, aby prodejna propadala panice, změny budou pozorovatelné až za delší období.

## 6. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě provedené strategické analýzy zhodnotit pobočku společnosti Albert Česká republika, s.r.o. Strategická analýza byla úspěšně provedena, z výsledků je patrné, že fungování prodejny Albert Česká republika v Havířově na Dlouhé třídě je ziskové.

Jednotlivé faktory, které ovlivňují provoz hodnocené pobočky byly určeny metodou PESTLE a Porterovým modelem konkurenčních sil. Tyto metody určily, že pobočka má ve městě Havířov konkurenci celkem 30 maloobchodních prodejen nebo zjistily momentální ekonomickou situaci v České republice, která působení ovlivňuje.

Metoda klíčových faktorů zmiňuje konkurenční výhody prodejny, jednou z nich je nabídka magazínu Albert zdarma. Finanční analýza prokázala, že fungování prodejny je úspěšné na základě stanovených finančních cílů od vedení společnosti. Tyto cíle v hodnoceném období dokázala prodejna plnit.

Provedená SWOT analýza určila silné a slabé stránky prodejny a také její příležitosti a hrozby. Vyhodnocením analýzy bylo zjištěno, že prodejna své silné stránky správně využívá. Nejvýraznější slabou stránkou jsou ceny zboží, jež prodejna ovlivnit nemůže. Toto rozhodnutí má na starosti vedení společnosti Albert Česká republika, s.r.o. Autor práce doporučil řešení pro eliminaci slabých stránek a hrozeb a také způsoby využití příležitostí, které prodejna nabízí.

Vedení prodejny bylo seznámeno s návrhy na zlepšení a doporučeními, které byly získány provedenou analýzou. Vedení prodejny slíbilo, že tyto návrhy předá vedení společnosti. Autor práce doufá, že zjištěné podněty povedou k dalšímu rozvoji fungování pobočky.



## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, c2006. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
2. BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN isbn978-80-86929-68-2.
4. GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*, 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN: 978-80-265-0032-2.
5. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpožívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN isbn978-80-251-2621-9.
6. JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLE. *Exploring corporate strategy: text and cases*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 1993. ISBN 0-13-297441-X.
7. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.
8. MALLYA, Thaddeus J.S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
9. MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
10. PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press, 1985.
11. PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1998.
12. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
13. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.

## Internetové zdroje

1. Albert ČR, s.r.o. *O společnosti* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>
2. ČESKO. Čl. 1 bod 36. zákona č. 180/2016 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 9. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-180#cl1-36>
3. Český statistický úřad. *Míra inflace* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
4. Český statistický úřad. *Hrubý domácí produkt* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hruby\\_domaci\\_produk\\_t\\_-hdp-](https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-)
5. Český statistický úřad. *SO ORP Havířov* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xt/so\\_orp\\_havirov](https://www.czso.cz/csu/xt/so_orp_havirov)
6. Eurostat. *GDP per capita in PPS* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00114>
7. GLOBUS, spol. s r.o. *O nás* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/o-nas.html>
8. Hruška, spol. s r.o. *Hruska.info*. [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: [hruska.info/](https://www.hruska.info/)
9. Kaufland Česká republika, v.o.s. *O společnosti* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/>
10. Lidl Česká republika, v.o.s. *Lidl v České republice* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Lidl-v-Ceske-republice.htm>
11. Portál MPSV. *Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem>
12. Statutární město Havířov. *Havířov v číslech* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.havirov-city.cz/historie-soucasnost/havirov-v-cislech/havirov-v-cislech>
13. Tesco Stores ČR a.s. *O společnosti* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <http://www.tescocr.cz/cs/o-nas/one-europe/one-europe>

## Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
BCG matice	Boston Consulting Group matice
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	čistý zisk (Earnings after Taxes)
EBIT	zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes)
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
SO ORP	správní obvod obce s rozšířenou působností
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

## Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Podnikatelské okolí organizace .....	7
Obrázek 2.2 Pět konkurenčních sil Porterova modelu .....	11
Obrázek 2.3 Uživatelé finanční analýzy .....	17
Obrázek 2.4 BCG matice .....	20
Obrázek 4.1 HDP na obyvatele států v EU .....	26

## Seznam tabulek

Tabulka 2.1 SWOT analýza .....	19
Tabulka 4.1 Podíl nezaměstnaných osob v Havířově .....	25
Tabulka 4.2 Míra inflace v České republice .....	26
Tabulka 4.3 Finanční údaje prodejny v 2. periodě roku 2019.....	35
Tabulka 4.4 Týdenní plán obrátů a zákazníků .....	36
Tabulka 4.5 Plánované hodnoty prodejny v týdnu 29.4 – 5. 5. 2019.....	36
Tabulka 4.6 Meziroční srovnání ukazatelů prodejny .....	37
Tabulka 4.7 SWOT analýza prodejny.....	38
Tabulka 4.8 Vyhodnocení SWOT analýzy.....	42

## Seznam rovnic


Rovnice 2.1 Běžná likvidita .....	17
Rovnice 2.2 Okamžitá likvidita .....	17
Rovnice 2.3 Pohotová likvidita .....	17
Rovnice 2.4 Rentabilita tržeb .....	18
Rovnice 2.5 Rentabilita celkových aktiv .....	18
Rovnice 2.6 Rentabilita vlastního kapitálu .....	18

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užit (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užit dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užit své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2019

  
.....  
Filip Konkolský

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Vybrané ukazatele SO ORP Havířov

# Přílohy

## Vybrané ukazatele za správní obvod ORP Havířov v letech 2000–2017

	Měřicí jednotka	2014	2015	2016	2017
<b>ÚZEMÍ (stav k 31. 12.)</b>					
Výměra půdy celkem	ha	8 819	8 819	8 819	8 819
zemědělská půda		4 548	4 545	4 543	4 541
orná půda		3 034	3 032	3 029	3 012
nezemědělská půda		4 272	4 274	4 276	4 278
lesní pozemky		1 524	1 524	1 524	1 523
zastavěné plochy a nádvoří		441	441	441	445
Počet obcí		5	5	5	5
se statutem města		1	1	1	1
se statutem městyse		-	-	-	-
Počet částí obcí		15	15	15	15
Počet katastrálních území		13	13	13	13
Hustota obyvatelstva	osoby/km <sup>2</sup>	1 021,7	1 012,3	1 003,1	993,0
<b>OBYVATELSTVO</b>					
Počet obyvatel (stav k 31. 12.)	osoby	90 107	89 271	88 467	87 576
z toho ženy		46 090	45 660	45 226	44 746
Obyvatelé ve věku (stav k 31. 12.)					
0–14	%	13,9	14,0	14,1	14,1
15–64	%	66,9	66,3	65,7	65,2
65 a více	%	19,1	19,7	20,2	20,7
Index stárí (65+ / 0–14) (stav k 31. 12.)		137,1	140,5	143,5	146,6
muži		106,4	109,0	110,5	113,0
ženy		169,6	173,9	178,6	182,6
Průměrný věk (stav k 31. 12.)	roky	42,7	43,0	43,3	43,5
muži		41,0	41,3	41,5	41,7
ženy		44,3	44,6	45,0	45,3
Sňatky		406	476	450	439
Rozvody		260	250	229	284
Živě narození	osoby	810	793	834	789
z toho mimo manželství	%	53,3	55,9	53,0	57,9
Potraty		325	353	319	306
Potraty na 100 narozených		39,8	44,2	38,1	38,5
Zemřelí	osoby	1 000	1 015	1 020	1 066
na novotvary	%	25,8	28,3	22,4	25,2
na nemoci oběhové soustavy	%	44,8	41,8	45,9	45,3
na nemoci dýchací soustavy	%	6,9	7,3	7,7	7,6
Přistěhovalí	osoby	1 308	1 558	1 413	1 447
Vystěhovalí	osoby	2 162	2 172	2 031	2 061
Přirozený přírůstek/úbytek	osoby	-190	-222	-186	-277
Přírůstek/úbytek stěhováním	osoby	-854	-614	-618	-614
Celkový přírůstek/úbytek	osoby	-1 044	-836	-804	-891
<b>NEZAMĚSTNANOST (stav k 31. 12.)<sup>1)</sup></b>					
Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce	osoby	7 594	7 008	6 387	5 135
dosažitelní		7 328	6 785	6 052	4 772
ženy		3 706	3 378	3 025	2 454
osoby se zdravotním postižením		684	694	689	681
absolventi škol		273	228	131	90
s délkou evidence nad 12 měsíců		4 150	3 696	3 295	2 572
Podíl nezaměstnaných osob <sup>2)</sup>	%	11,89	11,25	10,22	8,21
Pracovní místa v evidenci úřadu práce	místa	202	321	292	373
Uchazeči celkem na 1 pracovní místo		37,6	21,8	21,9	13,8



**Vybrané ukazatele za správní obvod ORP  
Haviřov v letech 2000–2017**

	Měřicí jednotka	2014	2015	2016	2017
<b>ORGANIZAČNÍ STATISTIKA<sup>3)</sup> (stav k 31. 12.)</b>					
Registrované subjekty celkem		14 589	14 562	14 672	14 760
z toho podle vybraných právních forem:					
fyzické osoby <sup>4)</sup>		12 535	12 396	12 367	12 349
soukromí podnikatelé podnikající podle živnostenského zákona		11 120	11 099	11 161	11 349
zemědělníci podnikatelé <sup>5)</sup>		55	110	114	126
právnícké osoby <sup>6)</sup>		2 054	2 166	2 305	2 411
obchodní společnosti		1 230	1 284	1 363	1 434
z toho podle převažující činnosti CZ-NACE <sup>7)</sup> :					
zemědělství, lesnictví a rybářství	%	1,7	2,1	2,2	2,3
průmysl celkem	%	10,6	11,0	11,1	11,3
stavebnictví	%	9,8	9,7	9,7	9,9
obchod, ubytování, stravování a pohostinství	%	31,0	30,0	29,4	29,6
v tom podle kategorie počtu zaměstnanců:					
bez zaměstnanců		4 182	4 167	4 180	4 236
1–9 (mikropodniky)		1 032	1 026	1 043	1 031
10–49 (malé podniky)		160	158	159	158
50–249 (střední podniky)		44	44	43	48
250 a více (velké podniky)		8	8	7	7
neuvedeno		9 163	9 159	9 240	9 280
<b>BYTOVÁ VÝSTAVBA</b>					
Dokončené byty		104	167	180	174
z toho v rodinných domech	%	91,3	52,7	45,0	58,0
na 1 000 obyvatel		1,1	1,9	2,0	2,0
Obytná plocha 1 dokončeného bytu	m <sup>2</sup>	84,3	68,1	59,3	65,3
<b>CESTOVNÍ RUCH</b>					
Hromadná ubytovací zařízení <sup>8)</sup>		17	17	14	13
lůžka		586	573	484	432

<sup>1)</sup> v roce 2013 uvedeny údaje k 31. 3. 2014

<sup>2)</sup> podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15–64 let  
na počtu obyvatel stejného věku

<sup>3)</sup> vlivem zpřesnění dat podle Registru osob (ROS) nejsou údaje  
od roku 2013 plně srovnatelné s předchozími roky

<sup>4)</sup> do roku 2013 bez zahraničních fyzických osob

<sup>5)</sup> do roku 2008 včetně samostatně hospodařících rolníků nezapsaných  
v obchodním rejstříku

<sup>6)</sup> do roku 2013 včetně zahraničních fyzických osob

<sup>7)</sup> do roku 2008 podle OKEČ

<sup>8)</sup> zařízení s 5 a více pokoji a zároveň s 10 a více lůžky určenými  
pro cestovní ruch; od roku 2012 revidované údaje na základě výsledků  
šetření MMR

pozn.: od roku 2011 byly do počtu obyvatel promítnuty výsledky  
SLDB 2011